

0- 795337

*На правах рукописи*

Новикова Юлия Сергеевна

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК АНАЛИТИЧЕСКИЙ  
ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ  
КРУПНЫМИ РОССИЙСКИМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

08.00.12 –Бухгалтерский учет, статистика

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук**

Москва - 2011

100-158/01-1233  
26.09/2011

Работа выполнена на кафедре «Аудит и контроль» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
**Кулинина Галина Васильевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент  
**Курочкина Ирина Петровна**

кандидат экономических наук  
**Устинов Евгений Александрович**

Ведущая организация: **ГОУ ВПО «Московский государственный университет приборостроения и информатики»**

Защита состоится «19» октября 2011 г. в 10:00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.03 при ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.55, аудитория 213.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «16» сентября 2011г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «16» сентября 2011г. размещены на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru> и направлены для размещения в сети Интернет Министерством образования и науки Российской Федерации по адресу [referat\\_vak@mon.gov.ru](mailto:referat_vak@mon.gov.ru)

Ученый секретарь совета Д 505.001.03.

кандидат экономических наук, доцент

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Городецкая



0000790510

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Современный этап развития экономики России, характеризующийся ориентацией на инновационное развитие и ускоренное восстановление высокотехнологичных производств, определяет повышенное внимание к развитию крупных организаций базовых отраслей экономики. Активизация роли государства в техническом переоснащении акционерных обществ и корпораций, в которых сохраняется высокая доля государственной собственности, вызывает повышенное внимание к совершенствованию управления и повышению эффективности их деятельности.

События последних лет - мировой финансовый кризис, череда крупных аварий на объектах энергетической отрасли, лесные пожары, банкротства крупных международных и российских финансовых компаний, строительных компаний, авиаперевозчиков выявили серьезные проблемы в управлении крупными организациями, которые привели не только к большим финансовым потерям, но и к неблагоприятным социальным последствиям для их учредителей и всего общества. Для России, с ее большим количеством моногородов (город на базе одного градообразующего предприятия) и высокой степенью зависимости многих регионов от какой-либо отрасли экономики или от небольшой группы крупных налогоплательщиков и работодателей (высокая экономическая концентрация), ошибки в управлении крупным предприятием вызывают серьезную нестабильность в экономике регионов, нарушают стабильность в бюджетной сфере и могут привести к серьезным социальным последствиям (безработица, рост преступности, социальная напряженность и т.д.).

Высокая степень концентрации власти и собственности в российской экономике позволяет существенно повысить управляемость субъектов хозяйствования разных форм собственности и организационно-правовых форм. В условиях глобализации экономики и интенсификации интеграции производства с зарубежными партнерами корпоративные структуры России широко применяются методы управления, разработанные за рубежом. На это ориентируют широко применяемые стандарты ISO-9000, стандарты качества менеджмента (TQM) и Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Однако для этого требуется определенная подготовка и изменение привычной практики управления, разработка методик и рекомендаций по

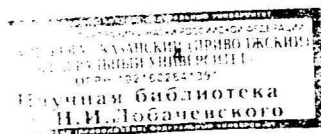
использованию инструментов, разработанных для применения в других условиях. Размер организации, ее цели, стратегия, используемые технологии, стиль принятия решений, особенности и интересы лидеров, национальные, культурные и этнические особенности и т.п. в значительной степени определяют выбор метода управления. Поэтому для внедрения современных инструментов управления актуальным является учет специфики России и соответствующая модификация (приспособление) применяемых методов и инструментов, внесение изменений в процесс их использования.

Следует отметить, что неточность перевода методических документов и свободная трактовка понятий приводит к нечеткости понимания сущности и условий применения определенных методов и инструментов управления. В этой связи весьма актуальными являются проблемы математической трактовки и однозначности понимания и оценки многих управленческих терминов, таких, например, как сбалансированность системы показателей, их согласованность, достижимость цели, степень выполнения задачи, актуальность и достоверность информации и т.п. Наличие однозначного математического смысла этих и других управленческих понятий позволяет повысить прозрачность управленческих решений, обеспечить единство подходов к решению поставленных задач, обосновать применение информационных технологий и упростить их внедрение.

Актуальность и значимость исследования применения зарубежных инструментов управления для крупных российских организаций и их адаптации к российским условиям обусловлены также тем, что универсального метода управления организацией, оптимального или даже пригодного для всех без исключения организаций, не существует. Специфика конкретного предприятия в значительной степени определяет выбор методов и соответствующих инструментов управления.

Этот аспект проблемы четко проявляется при сравнении результатов использования любого метода. В частности при совершенствовании информационного обеспечения систем управления в крупных организациях России достаточно широко используется сбалансированная система показателей, при этом на практике она выстраивается весьма по-разному и приводит к разным результатам.

Поэтому исследование вопросов применения сбалансированной системы показателей (далее - ССП) в качестве аналитического инструмента управления



крупными российскими организациями с учетом особенностей этих организаций и специфики России является весьма актуальным.

#### **Степень разработанности проблемы.**

Важная роль крупных российских компаний для успешного развития экономики России отмечалась во многих работах российских экономистов: М.А. Андриановой, Р.С. Дзарасова, Г.В. Колодной, О.В. Климовец, М.А. Эскиндарова. Необходимость разработки специальных инструментов для управления крупными организациями (корпорациями) была отмечена в докторских диссертациях А.В. Бандурина, Б.А. Чуба, С.А. Орехова. Подробный обзор работ отечественных и зарубежных авторов по тематике ССП, а также анализ использования ССП в российской промышленности содержится в работе А. Терешенкова. Методика и технология применения ССП в классическом варианте подробно изложена в зарубежной литературе в работах Р.Каплана, Canfield School of Management, G. Lawry и др., А. Терешенкова, Е.Никитина, Х. Рамперсада. Множество работ было посвящено выявлению культурных особенностей России, влияющих на ведение бизнеса, однако степень их влияния этих особенностей на внедрение новых управленческих технологий практически не оценивалась. Информационная база анализа финансовой отчетности и основные требования к составу и формированию ее показателей описаны в работах В.И. Бариленко, О.В. Ефимовой, В.В. Ковалева, М.В. Мельник, А.Д. Шеремета и др. В то же время информационная база ССП крупной организации, включающая в себя финансовые и нефинансовые показатели и взаимосвязи между ними, до сих пор подробно не исследована. Роль внутреннего контроля в процессе внедрения новых инструментов управления и в целом в повышении управляемости организации пока также недооценена. Необходимость совершенствования математических и инструментальных методов экономической науки отмечалась во многих работах. Важность и актуальность разработки инструментов оценки эффективности использования финансовых средств четко рассмотрена в работах Е.М. Гутцайта и О.В. Голосова. Проблема определения и разные варианты показателей степени достижения стратегических целей организации исследовались в работах Н.В. Байдак, В.Н. Волковой, Е.В. Гаффоровой, Н.В. Ключковой, В.Е. Ланкина, С.А. Соколовской. Однако общего подхода к построению показателей степени достижения целей предложено не было. Отмеченное определяет актуальность данного исследования.

#### **Цель и задачи исследования.**

Цель исследования состоит в разработке на основе ССП системы аналитического инструментария стратегического и оперативного управления, учитывающего специфику крупных российских организаций, позволяющей интегрировать информацию управленческих систем организации.

Для реализации этой цели в работе поставлены следующие задачи исследования:

1. Обоснование направлений совершенствования аналитического инструментария управления крупными организациями.
2. Формализация стратегических целей крупной российской организации как основы для формирования ССП.
3. Анализ и выбор инструментов управления, наиболее предпочтительных для управления крупными российскими организациями, их модификации и процесса использования с учетом российской специфики.
4. Определение роли и места системы внутреннего контроля в системе управления современной крупной российской организации при внедрении и использовании ССП.
5. Разработка направлений интеграции сбалансированной системы показателей, бюджетирования и внутреннего контроля крупной российской организации.
6. Разработка математических аспектов подготовки к внедрению и использованию сбалансированной системы показателей.
7. Апробация положений и выводов диссертационного исследования на примере нефтегазовой организации.

#### **Предмет исследования**

Аналитический инструментарий управления крупной организацией, основанный на интеграции и адаптации ССП, бюджетирования и системы внутреннего контроля.

#### **Объект исследования**

Система управления крупной российской организации, предприятия нефтегазовой отрасли

#### **Область исследования**

Исследование выполнено в соответствии с требованиями Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

#### **Методологическая и теоретическая основа исследования**

Методология исследования базируется на общей теории систем, системном анализе, теории организационных систем, теории управления. Анализ эмпирических данных проводился с использованием экономико-статистических инструментов, математическая формализация реализована с использованием положений теории метрических пространств, при построении систем показателей учитывались современные принципы построения информационных систем. В работе использованы отдельные положения и терминология теории обстоятельств и теории агентских отношений.

Статистический анализ проводился с использованием свободно распространяемого пакета статистических программ R, моделирование - с использованием программных средств Microsoft Access, Microsoft Excel, визуализация схем в среде Microsoft Visio.

### **Информационная база исследования**

В процессе исследования использовались материалы открытых источников (бухгалтерская отчетность, интервью топ - менеджеров, тендерная документация) крупных российских организаций и зарубежных организаций, статистические данные, обзоры и рейтинговые списки, размещенные в открытой печати, публикации периодической печати, материалы сети Интернет.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке системы аналитического инструментария стратегического и оперативного управления, обеспечивающего интеграцию информации управленческих систем организации и их развитие на основе ССП с учетом специфики крупных российских организаций.

В результате проведенного исследования в диссертационной работе сформированы и обоснованы следующие новые научные результаты и положения, которые выносятся на защиту:

1. Выявлены особенности крупных российских организаций, определена степень зависимости экономики России от их деятельности на основе сравнительного анализа 100 крупнейших компаний России и США.

2. Разработано формализованное описание крупной организации с учетом положений теории организационных систем, что позволило обобщить и систематизировать перечень существенных требований при выборе инструментов управления.

3. Формализованы необходимые категории стратегических целей крупной российской организации, включающие финансовые, социальные цели и цели по обеспечению безопасности ее хозяйственной деятельности, в том числе экономической безопасности и устойчивости развития.

4. Разработана модифицированная ССП и рекомендации по ее использованию, как важного инструментария стратегического и оперативного управления.

5. Разработана пошаговая методика реорганизации службы внутреннего контроля (СВК) крупной российской организации с целью внедрения и использования ССП для обеспечения необходимой и достаточной информации при прямых и обратных связях, пронизывающих управленческую структуру организации.

6. Сформированы схемы интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля, а также научно обоснованы рекомендации по созданию единой информационной модели ССП крупной российской организации с учетом разработанных требований к системе показателей организации, состава ее компонентов и последовательности их построения и анализа.

7. Формализованы с помощью математических инструментов понятия ССП, показатели степени достижения стратегических целей, предложен математический инструментарий их анализа и оценки на примере системы показателей предприятия нефтегазовой отрасли.

#### **Теоретическая и практическая значимость работы**

Разработанные в диссертации рекомендации позволяют повысить управляемость крупной российской организации, облегчить процесс внедрения новых инструментов управления. Принципы интеграции управленческих систем, предложенные в работе, позволяют теоретически обосновать и ускорить интеграционные процессы в организации, а математические определения - обосновать и упростить внедрение информационных технологий.

Практическое значение имеют:

1. Направления модификации ССП в целях применения в качестве инструмента управления крупными российскими организациями и рекомендации по внедрению модифицированной ССП с учетом российской специфики.



2. Схема интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля в целях создания единого аналитического инструментария управления крупной российской организацией.

3. Рекомендации по созданию информационной модели системы показателей организации.

4. Математически формализованные понятия ССП в качестве методологической основы внедрения информационных технологий при создании управляющих ИТ-систем.

5. Визуализированные показатели степени достижения цели как инструмента, позволяющего оценить результативность работы на всех уровнях управления.

Предлагаемая в работе модифицированная ССП может быть использована для практического применения в любой крупной российской организации.

#### **Внедрение и апробация результатов исследования**

Результаты диссертации используются при разработке и внедрении управленческих систем в ОАО «Газпром», а также применяются в консалтинговой компании «Software AG & IDS Scheer Россия и страны СНГ».

Результаты работы докладывались и были одобрены на следующих научных мероприятиях: на Круглом столе «Роль финансовой, банковской и валютной систем в инновационном развитии экономики» (14 марта 2009 г.), Международной научно - практической конференция «Декабрьские чтения имени С.Б. Барнгольца» (декабрь 2010 г.), на II Международном научном студенческом конгрессе по теме: «Россия в условиях модернизации: социальные, финансово-экономические и правовые аспекты (12-26 апреля 2011 г.), организованных ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; Международной научно-практической конференции на тему «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов» (Пенза, 2010г.), Международной научно-практической конференции (зимняя сессия) «Математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании» (Пенза, 2010г.), проводимых ГОУВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства».

Научное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета, проведенных в соответствии с Комплексной темой: «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика на период 2010-2015 гг».

Материалы диссертации используются кафедрой «Аудит и контроль» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебных дисциплин «Основы аудита» и «Практический аудит», кафедрой «Экономический анализ» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Комплексный анализ хозяйственной деятельности». Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

### **Публикации**

Общий объем опубликованных работ – 3,17 п.л. в том числе авторский – 3,17 п.л. Из них три работы объемом 1,87 п.л. опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

### **Структура работы**

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы составляет 199 стр., включая 20 таблиц, 14 рисунков, 2 приложения. Список литературы включает 163 источника.

## **II. Основное содержание работы**

**1. Формализовано понятие крупной организации, выявлены особенности крупных организаций, затрудняющие внедрение современных методов управления. Обосновано использование ССП как инструмента повышения качества управления крупными российскими организациями.**

С точки зрения общей теории систем, крупная организация является сложной системой, так как состоит из множества подсистем и имеет свойства, отсутствующие на подсистемном уровне. В рамках системного анализа любая система задается перечислением ее состава, структуры и функций. В работе уточнены параметры организации, позволяющие отнести ее к крупным организациям. Под понятием «крупная организация» предлагается понимать юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации) и объединения юридических лиц (например, холдинги и финансово-промышленные группы) с более чем 250 работниками и выручкой или бюджетом более 1000 млн. руб., имеющие сложную структуру управления, которые в силу специфики своей деятельности обладают следующими свойствами:

- множество взаимосвязанных целей;
- множество подразделений (отделов, департаментов, служб, формальных и неформальных объединений людей и т.п.);

- горизонтальное разделение труда (т.е. качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности) и вертикальное разделение труда (т.е. дифференциация управленческой деятельности по уровням управления);
- более трех уровней управления;
- отсутствие возможности непосредственных личных контактов всех сотрудников организации между собой.

Уточненное для целей диссертационного исследования понятие крупной организации позволило выявить особенности крупных российских организаций, определяющие выбор инструментов управления ими, классифицировать и определить требования к применяемому для управления организацией инструментарию, выбрать наиболее подходящий инструментарию и обосновать направления его модификации.

В соответствии с проведенным анализом данных открытых источников по 100 крупнейшим (по объему выручки за 2008 год) российским компаниям и сравнительного анализа крупнейших организаций России и США (ОАО «Газпром» и Exxon Mobile) была подтверждена высокая значимость крупных организаций в экономической и социальной сферах России, особое значение повышения качества управления ими и выявлены основные отличия и особенности крупных российских организаций, затрудняющие внедрение современных методов управления:

- низкая общая и управленческая культура управленческого персонала всех уровней;
- несовершенство структуры информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организации;
- несогласованность действующих в организации формальных и неформальных норм и требований;
- противоречивость множества ограничений и норм деятельности, существенные различия и несогласованность предпочтений (целевых функций, личных стратегий) участников организации и декларируемых целей организации, отсутствие действенной системы мотивации;
- низкая информированность участников организации о существенных для достижения целей сведениях и параметрах деятельности организации.

Указанные особенности российских организаций затрудняют использование стандартного подхода и определяют необходимость учета специфических требований

при выборе инструментов управления. В работе проведен анализ использования современных методов и инструментов управления в крупных российских организациях в сравнении с зарубежными организациями. В целях выбора наиболее предпочтительного инструментария управления был проведен анализ 225 методов и аналитических инструментов управления, обоснован выбор 20 методов и инструментов управления, для более тщательного изучения. Для выделения групп схожих между собой методов и аналитических инструментов и дальнейшего их изучения применен кластерный анализ по 31 показателю, характеризующему общесистемные свойства инструментов управления, их методическую проработанность, и информационную поддержку. Проведен анализ степени выраженности требуемых свойств по инструментам управления. Результаты анализа представлены с помощью иерархической кластеризации.

По результатам проведенного исследования в качестве общего и наиболее предпочтительного аналитического инструментария управления крупной российской организацией, актуального для применения на современном этапе развития систем управления, предлагается использование ССП или метода управления по целям. Выявленные в работе дополнительные преимущества ССП позволяют рекомендовать его как наиболее предпочтительный инструмент управления крупными российскими организациями.

## **2. Доказательство необходимости и обоснование направлений модификации классической ССП и процесса ее внедрения с учетом специфики российской системы управления.**

В диссертации разработана поэтапная схема развития и использования ССП как аналитического инструмента управления крупной организацией, обеспечивающая последовательное решение задач совершенствования управления в крупной российской организации и реализацию стратегических целей руководителя организации, начинающаяся с построения персональной ССП руководителя.

В рамках проведенного исследования были проанализированы миссии и стратегические цели нескольких крупных российских организаций и госучреждений, а также обоснована необходимость постановки стратегических целей крупной российской организации как минимум в трех категориях: в финансовой области, социальной области и области обеспечения безопасности.

Обоснованная в работе модификация метода ССП позволяет уточнить и дополнить классические рекомендации по применению инструмента ССП в целях их практического применения в российских условиях следующими дополнительными элементами:

- разработка математических аспектов внедрения ССП;
- разработка направлений построения системы показателей крупной российской организации;
- разработка схемы создания и использования ССП;
- определение роли и места системы внутреннего контроля в процессе использования ССП в крупной российской организации;
- разработка схемы и принципов интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля;
- разработка средств визуализации хода выполнения стратегии (показатели степени достижения целей).

Данная схема обеспечивает единство информационного пространства организации, позволяет интегрировать важнейшие управленческие подсистемы организации, позволяет обеспечить эффективный контроль процесса достижения стратегических целей со стороны руководителя.

**3. Обоснование важнейших функции СВК крупных организаций в целях внедрения и использования ССП, предложена поэтапная схема реорганизации СВК в процессе создания ССП.** В процессе исследования выявлены основные недостатки работы СВК в крупных российских организациях в настоящее время, связанные с ограниченностью обратных связей, что снижает способность руководителя управлять организацией до уровня регламентирующих (разомкнутых) и компенсационных управляющих воздействий.

Типичная для российской организации схема движения управленческой информации снизу вверх имеет следующие недостатки:

- искажение информации, вплоть до противоречивости информации на разных уровнях управления;
- низкая скорость передачи информации;
- слабые возможности по обнаружению искажений информации;
- недостаточная реализация механизмов компенсации и обратной связи;

- отсутствие механизмов, гарантирующих доставку информации.

Основными причинами искажения управляющих воздействий и информации в типичной схеме движения информации в привязке к указанным ранее особенностям российских организаций чаще всего становятся:

- несоответствие выбранного управленческого воздействия более высокого уровня решению руководителя;
- отсутствие информации о мотивах и причинах решения вышестоящего управленца;
- несоответствие выбранного управленческого воздействия решению управленца;
- несоответствие выбранного управленческого воздействия низшего уровня управленческому воздействию управленца высшего уровня;
- несоответствие действия исполнителя решению управленца;
- ошибки при обработке информации;
- неактуальность информации из-за временных задержек;
- противоречивость информации, полученной из разных источников;
- несоответствие управляющих воздействий состоянию внешней среды.

По результатам проведенного анализа выделены следующие направления совершенствования системы управления крупной российской организацией при внедрении ССП:

- согласование личных стратегий участников организации с личной стратегией руководителя организации или со стратегией организации (в тех случаях, когда организация не контролируется государством или одним физическим лицом);
- повышение информированности участников организации;
- совершенствование структуры информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организации;
- согласование действующих в организации норм и требований, устранение противоречивостей в ограничениях и нормах деятельности;
- уменьшение искажений и временных задержек при передаче информации.

Важную роль в реализации вышеперечисленных направлений совершенствования системы управления крупной организацией должна выполнить СВК. В работе обоснованы следующие основные функции СВК:

- информирование участников организации о стратегии организации и о внешних и внутренних ограничениях на ее деятельность;
- проверка соответствия и непротиворечивости существующих внутренних и внешних ограничений;
- модификация внутренних ограничений с целью приведения их в соответствие с внешними ограничениями и стратегией организации;
- контроль выполнения участниками организации всех внешних и внутренних ограничений на деятельность организации;
- оценка соответствия управляющих воздействий всех уровней и действий исполнителей ограничениям и стратегии организации;
- фиксация нарушений и информирование о них;
- анализ причин нарушений;
- подготовка предложений по изменению внутренних внешних ограничений;
- разработка систем поощрений, наказаний;
- подготовка предложений по улучшению работы организации и СВК.

Таким образом, в работе было обосновано, что принципиальное значение для достижения стратегических целей организации имеет совершенствование работы СВК, определение ее роли в системе управления современной крупной российской организацией и предложена поэтапная схема реорганизации СВК в процессе создания ССП в целях повышения качества управления. Предложенные этапы реорганизации СВК включают: назначение лояльного руководителю организации руководителя СВК; сближение личных стратегий сотрудников СВК со стратегией организации; создание единой информационной базы внешних и внутренних ограничений, включая разработку схемы документального фиксирования, контроля и согласования управленческих воздействий, схемы информирования управленцев и исполнителей о стратегии организации, ограничениях их деятельности, последствиях нарушения ограничений, планирование контрольных мероприятий; разработка мер по информированию сотрудников организации о стратегии организации, ограничениях на их деятельность и последствиях нарушения ограничений.

В целях внедрения ССП в крупной организации в работе обоснована необходимость выделения производственной, аналитической и контролирующей систем

в отдельные составляющие в рамках общей системы управления, что позволит достигнуть следующих системных эффектов в управлении организацией:

- образование раздельных независимых цепей обратной связи - повышает внутреннюю управляемость организации и способность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям;
- разделение задач разработки решений и проверки ограничений;
- сосредоточение внимания управленцев на собственно задачах управления;
- определение действующих в организации и не соответствующих ее стратегии внутренних ограничений, их модификация или удаление;
- подключение к выработке решений на вышестоящем уровне управления нижестоящих уровней управления и исполнителей;
- проведение комплексного анализа всех управленческих воздействий по единым правилам и единой службой, что позволит выявить их противоречия и несогласованность, оценить объемы управленческой работы и ее соответствие получаемым результатам;
- возможность оценки деятельности управленцев, исполнителей, подразделений и самой СВК с точки зрения соответствия ограничениям по естественным количественным критериям;
- повышение достоверности и актуальности информации для управленцев верхнего звена;
- четкое разделение зон ответственности подразделений при сохранении возможности совместной работы;
- плавное изменение стиля работы управленцев, постепенное согласование личных стратегий управленцев и исполнителей со стратегией организации.

Роль СВК в схеме управления крупной организацией показана на рисунке 1 (не показаны системы управления производственными процессами и системы управления вспомогательными процессами).



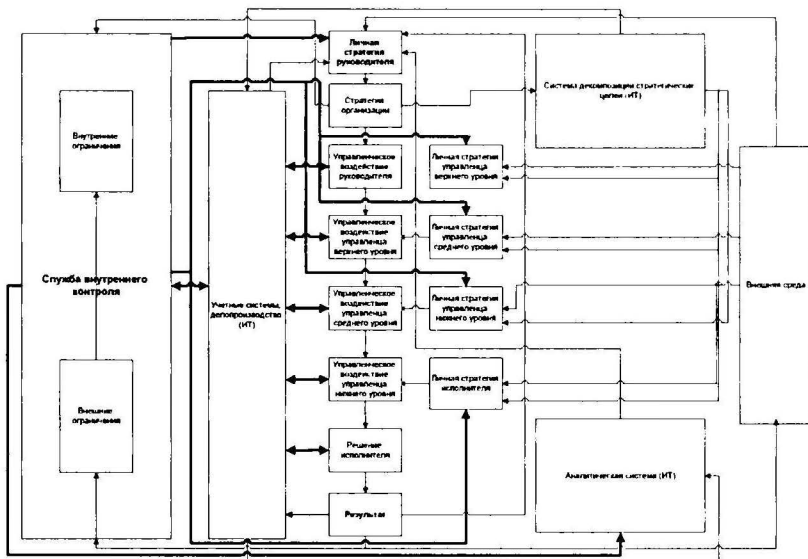


Рис. 1. Схема организации системы СВК

Создание единой и независимой СВК – это ключ к повышению общей управляемости организации, позволяющий организовать выполнение стратегии, облегчить внедрение новых инструментов управления и обеспечить устойчивость достигнутых результатов.

#### 4. Обоснование направлений интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля.

При интеграции ССП и бюджетирования в единый аналитический инструмент под *интеграцией человеческих ресурсов* понимается объединение в единой аналитической службе организации, под одним руководителем, подразделений организации, осуществляющих бюджетирование и развитие ССП. Если крупная организация представляет собой вертикально-интегрированную компанию или холдинг, с большим количеством дочерних зависимых организаций и территориально-распределенной структурой, следует создать в этих организациях и подразделениях филиалы аналитической службы, напрямую подчиняющиеся или подконтрольные руководителю аналитической службы головной организации.

*Интеграция процессов* означает, что процессы разработки и корректировки стратегии и бюджетирования должны идти параллельно, одновременно во времени, постоянно взаимно согласовываясь и уточняясь.

Стратегическое и оперативное управление организацией, равно как и бюджетирование проводятся в рамках одних и тех же внешних и внутренних ограничений на ее деятельность. *Интеграция ограничений* предполагает взаимосвязь ограничений (по большей части внутренних), используемых в бюджетировании, и ограничений (по большей части внешних), учитываемых при формулировании стратегии и декомпозиции стратегических целей. Это позволяет проводить согласованные с ССП изменения в бюджете в соответствии с изменениями внешних и внутренних ограничений.

*Интеграция предпочтений*, являясь наиболее трудным направлением интеграции управленческих систем, представляет собой согласование личных стратегий участников систем и организации в целом в части включения стратегических целей организации в перечень личных целей участников организации. Бюджетирование без определения стратегических целей организации и постановки задачи их достижения, представляет собой планирование и распределение ресурсов в соответствии с личными стратегиями (предпочтениями) участников организации. Независимо от инструмента бюджетирования (нисходящий, восходящий, встречный и т.п.), оно превращается в «борьбу за ресурсы», приводящую к неправильной оценке возможностей и перспектив организации и подразделений, завышенным запросам подразделений, сговорам, коррупции и снижению активности участников организации, не обладающих правами на участие в формировании бюджетов.

*Интеграция информации* представляет собой создание единого информационного пространства организации, с единой управленческой терминологией, единой базой фактов и событий, служащих основой для создания и изменения стратегии организации, прогнозирования, планирования и контроля.

*Структурная интеграция* означает взаимно-однозначное, сохраняющее структуру целей ССП, соответствие между объектами бюджетирования и объектами целеполагания ССП. Если системы бюджетирования и ССП структурно интегрированы, то каждой цели стратегической карты ССП и каждой мере улучшения (задаче, стратегической инициативе) в бюджете соответствует распределение ресурсов,

необходимых для достижения именно этой цели или реализации меры улучшения. И, наоборот, каждая единица ресурса организации привязана к соответствующей цели и мере улучшения ССП. Структурная интеграция делает возможным согласованное непрерывное изменение бюджета в соответствии с изменением стратегии организации или в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

В диссертационном исследовании подробно описана схема интеграции ССП, подсистем бюджетирования и внутреннего контроля, обоснована необходимость выделения двух типов бюджетирования – бюджетирование ограничений и бюджетирование развития, предложена классификация будущих событий по степени информированности о них для целей прогнозирования и планирования.

Взаимосвязь бюджетирования, ССП и СВК представлена на рисунке 2.

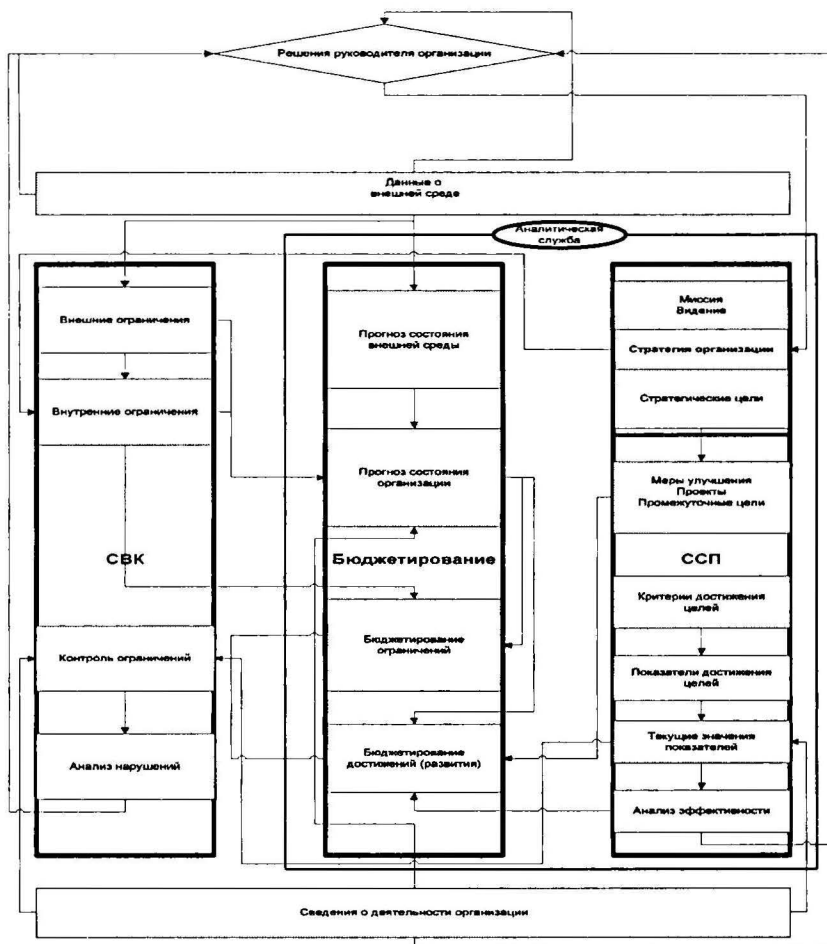


Рис. 2 Взаимосвязь ССП, бюджетирования и СВК

В работе обоснованы этапы построения и анализа ССП организации, отражающие результаты интеграции систем управления. Они включают анализ первичных данных с целью создания единой информационной базы организации, в том числе описание категорий объектов, описание объектов, описание атрибутов (признаков) объектов, выделение элементарных первичных показателей; разработку первичных показателей (многомерных показателей), позволяющих представлять первичные данные в различных

разрезах, т.е. представление информации в виде, удобном для решения задач управления, в том числе формирование одномерных первичных показателей, формирование многомерных первичных показателей, разработку структуры представления показателей (разрезов), разработку алгоритмов определения значений первичных показателей и ввода данных; разработку системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), с целью сжатия информации для облегчения ее восприятия управленцами, в том числе анализ направлений бизнеса, анализ основных бизнес-процессов, анализ вспомогательных бизнес-процессов, разработку правил вычисления ключевых показателей; разработку системы показателей достижения целей для контроля реализации стратегии, анализа эффективности управленческих решений, совершенствования инструментов управления и контроля, в том числе выбор способов формализации показателей степени достижения цели (СДЦ), определение и формализацию связей КПЭ и показателей СДЦ.

В работе также предложено определение замкнутой цепочки первичных показателей. Замкнутая цепочка (множество) первичных показателей объекта – совокупность первичных показателей объекта, удовлетворяющих некоторой детерминированной функциональной связи. Наличие замкнутых цепочек показателей позволяет определить недостающие показатели по известным показателям или проверить качество измерения показателей. Статистически замкнутая цепочка показателей объекта - совокупность первичных показателей объекта, удовлетворяющая некоторой статистической связи. Наличие статистически замкнутых цепочек показателей позволяет строить прогнозы одних показателей, используя значения других. Замкнутая цепочка показателей, значения которых определены со случайными ошибками с известными распределениями, является статистически замкнутой.

##### **5. Формализация и стандартизация используемых в ССП терминов и понятий, а также схема организации информационно-аналитической базы ССП.**

Одним из наиболее важных этапов разработки ССП является определение критериев достижения целей - для независимой от выбора способа достижения цели и показателей СДЦ формализации понятия «достижение цели».

Показатели СДЦ можно формализовать единым и удобным для вычисления, каскадирования и визуализации способом. Для определения СДЦ в диссертационном исследовании обосновано применение математического понятия расстояния в

пространстве целей. Показано, что использование вариантов расстояния Колмогорова позволяет измерить и наглядно представить процесс достижения стратегических целей, что в свою очередь позволяет руководителю эффективно управлять этим процессом. Успешность выбора расстояния означает, что оно адекватно описывает связь состояния организации и степени достижения ее стратегических целей или степень реализации мер улучшения. Оценить эту успешность можно и нужно, используя критерии достижения целей, которые, как правило, не должны формулироваться в терминах показателей КПЭ. Если расстояние до цели в пространстве показателей равно нулю, т.е.  $СДЦ = 100\%$ , а критерий достижения цели показывает, что цель не достигнута, требуется либо изменение набора показателей  $СДЦ$ , либо состава КПЭ, либо расширение объема первичных данных, либо применение другого способа определения расстояния, т.е. необходимо совершенствование ССП в одном из отмеченных направлениях.

В работе предложена следующая схема определения показателей  $СДЦ$ :

1. Состояние организации в любой момент времени описывается через набор текущих значений КПЭ, совокупность которых образует пространство КПЭ.
2. Все возможные значения набора показателей КПЭ определяют пространство значений показателей. Возможные значения показателей – это те значения, которые соответствуют хотя бы одному набору первичных данных.
3. Каждой стратегической цели ставится в соответствие одно подмножество пространства значений показателей КПЭ – целевое множество, попадание в которое, по мнению аналитической службы, означает достижение данной цели или, по крайней мере, приближение к ней.
4. Внешние и внутренние ограничения организации формализуются как ограничения на множество первичных данных.
5. Ограничения на множество первичных данных отображаются во множестве ограничений в пространствах КПЭ, при этом важно не потерять существо ограничений, так как одному и тому же набору значений показателей КПЭ могут соответствовать разные первичные данные.
6. Показатель степени достижения цели рассчитывается как единица минус отношение расстояния до целевого множества в текущий момент времени к исходному расстоянию, в момент начала процесса достижения цели. Значения данного показателя меняются от нуля до единицы и могут быть выражены в процентах.

В целях определения сбалансированности системы показателей предлагается использовать меру оценки дисбаланса. С использованием понятия «расстояние», дисбаланс количественно определяется как неотрицательная величина, характеризующая степень нарушения баланса. Предложено различать статический и динамический балансы и, соответственно, дисбалансы. Статический баланс ССП (равновесие) означает согласованность миссии, видения, стратегических целей и мер улучшения во всех сочетаниях проекций ССП и уровней управления организации. Статический дисбаланс можно выявить и устранить до начала использования ССП в организации, в процессе создания ССП. Динамический дисбаланс ССП означает несогласованность действий участников организации в процессе достижения стратегических целей. Динамический дисбаланс можно выявить только во время использования ССП. В работе указаны следующие причины появления статического дисбаланса:

- неравномерность распределения и значимости стратегических целей организации и ее подразделений по проекциям;
- неравномерность распределения мер улучшения по стратегическим целям;
- неравномерность распределения ресурсов (бюджеты)

и динамического дисбаланса:

- участники организации не выполняют действий, способствующих достижению стратегических целей;
- участники организации выполняют действия, противоречащие стратегии организации;
- внешние условия изменились и стали неблагоприятны.

Подбирая подходящее расстояние можно получить удобную численную меру дисбаланса. Для независимых подсистем общий дисбаланс можно определить как сумму отдельных дисбалансов, принимая во внимание тот факт, что в этом случае дисбалансы не могут компенсировать друг друга. Объединение подсистем в одну систему с установлением зависимостей между ними может, как уменьшить, так и увеличить общий дисбаланс системы.

Основные теоретические положения, предложенные в диссертационной работе, проиллюстрированы на примере предприятия нефтегазовой отрасли, для которого сформулированы миссия, видение, стратегические цели, меры улучшения, структура и

состав системы показателей. Предложенные в работе подходы позволяют выстроить универсальный и эффективный инструмент управления крупной российской организацией в современных условиях.

**Основные положения диссертационной работы** опубликованы в следующих статьях:

Статьи, опубликованные в журналах и изданиях, определенных ВАК:

1. Новикова Ю.С. Анализ методов управления крупными организациями, применяемых в российской и зарубежной практике [текст] / Ю.С. Новикова // Вектор науки. – Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2011. - № 3. - С. 15-20 (0,77 п.л.).

2. Новикова Ю.С. О некоторых проблемах управления крупными российскими организациями, [текст] / Ю.С. Новикова // Вопросы экономики и права. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2011. - № 3. – С. 110-115. (0,5 п.л.).

3. Новикова Ю.С., Интеграция бюджетирования и сбалансированной системы показателей в крупной российской организации, [текст] / Ю.С. Новикова // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция (РИСК). – М., 2010. - № IV (2). - С. 236-240. (0,6 п.л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

4. Новикова Ю.С. Роль внутреннего контроля в современной системе управления крупной российской организацией, [текст] / Ю.С. Новикова // Развитие методологии учета, анализа и контроля в условиях инновационной экономики: сборник трудов Международной научно-методической конференции «Декабрьские чтения имени С.Б. Барнгольца»/ под ред. д. экон. наук, профессора М.В. Мельник. - Тольятти: ТГУ, 2010. – С. 332-348 (0,9 п.л.).

5. Новикова Ю.С. Особенности системы применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления крупной региональной организацией, [текст] / Ю.С. Новикова // Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов: сборник статей XII Международной научно-практической конференции / под ред. д. экон. наук, профессора Г.А. Резник. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. - С. 200-202 (0,2 п.л.).

6. Новикова Ю.С., Использование понятия «расстояние» в сбалансированной системе показателей, [текст] / Ю.С. Новикова // Математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании: сборник статей XXXVI Международной научно-технической конференции / под ред. д. техн. наук, профессора В.И. Левина. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. – С. 158 - 160 (0,2 п.л.).









